

# 人事コンピテンシーに関する予備的分析※

厨子 直之, 井川 浩輔

1. はじめに
2. 理論的基礎
3. 分析モデルと仮説
4. 調査の概要と方法
5. 分析結果
6. 考察

## 1. はじめに

サービス経済や知識経済という経営環境において人事変革の議論が活発化する中で、「人事プロフェッショナル (human resource professionals)」というコンセプトに対する関心は世界的に高まっている。人事プロフェッショナルとは、端的に表現すれば、「組織の内外のステイクホルダー (利害関係者) に付加価値をもたらす存在」(Ulrich, Brockbank, Johnson, Younger & Sandholtz, 2008, p. vii, 邦訳, i 頁) である。国外ではこのような人事プロフェッショナルに関する体系的な研究が行われていて、その成果は国内においても書籍として紹介されつつある (e.g. Ulrich & Brockbank, 2005)。しかし、国内では社会的関心の高さに応じる形で実務的書籍において人事部の役割や人事担当者のスキルに関する特集が若干組まれているが(例えば、労務行政研究所編, 2010)、人事プロフェッショナルという新しい視点に立脚する学術的な実証研究の蓄積が進んでいるとは言い難い。

このような人事プロフェッショナル研究の現状において、我が国の人事プロフェッショナルに関する基礎的なデータ収集に端を発する体系的調査研究を実施する必要があるだろう。そこで、本稿では、Ulrich et al. (2008) を理論的基礎として、人事プロフェッショナルのコンピテンシー

---

※本調査研究は、独立行政法人日本学術振興会学術研究助成基金助成金・基盤研究 (C)「人事プロフェッショナルの多技能化に関する実証的研究: 人的資源の全体最適化に向けて」(研究代表者: 井川, 研究分担者: 厨子, 課題番号: 23530478) の助成を受けたものである。また、本文中 4 節で記載のとおり、今回、「女性人事プロフェッショナル研究会」を立ち上げ、7 名の大手民間企業の人事プロフェッショナルに参加していただき、質問項目のワーディングにご協力いただきました。さらに、質問票の配布・回収にあたっては、一般社団法人日本能率協会のご支援をいただきました。ここにお一人ずつのお名前を挙げることはできませんが、上記の皆様は心より御礼申し上げます。いうまでもなく、ありうべき誤謬は全て筆者らの責任に帰属します。

とそのコンピテンシーが影響すると考えられる様々な成果について統計解析を行い、その関係性について明らかにすることを目的としている。コンピテンシーを研究の足掛かりにすることで、結果として人事プロフェッショナルに関する体系的な理論構築が可能になることが予想される。なぜならコンピテンシーは人事プロフェッショナルの提供するサービスの質を規定するものであり、そのコンピテンシーを高める人事プロフェッショナルに対する人的資源管理を解明する礎となるためである。

## 2. 理論的基礎

我が国における人事プロフェッショナルのコンピテンシーについて、その実態への接近を試みようとする本研究が着目するのは、Ulrich et al. (2008) の理論的枠組みである。人事プロフェッショナル研究は、Ulrich らを中心とした世界的ネットワークによって蓄積されつつあると表現しても過言ではなからう<sup>1)</sup>。我が国において出版されている人事プロフェッショナルに関する書籍の多くは、Ulrich らによって公刊されているものである (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich et al., 2008; Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2009; Ulrich, Brockbank, Younger & Ulrich, 2013)。このような Ulrich らの研究成果の中でも、Ulrich et al. (2008) は人事プロフェッショナルのコンピテンシーについて我が国の人事が抱える課題を視野に入れながら、その解明を目指す我々に多くの示唆を提供してくれる。

Ulrich et al. (2008) は人事部門や人事プロフェッショナルが組織内外のステイクホルダーに対して付加価値を提供するメカニズムについて、「人事コンピテンシー (human resource competencies)」という視点から解明を試みている。そこではコンピテンシーを「人が仕事を成し遂げる過程において顕在化させる知識、スキル、そして態度」(Ulrich et al., 2008, p. 22, 邦訳, 27 頁) と定義した上で、「人事コンピテンシー調査 (Human Resource Competency Study: HRCS)」<sup>2)</sup> を世界の各地域において実施して、そのグローバルな実態について論じている。Ulrich et al. (2008) の内容は、人事部門とステイクホルダーとの連携に始まり、人事部門とビジネス成功の関係、優先すべき人事業務など多岐にわたると言えよう。ここでは紙幅の都合上その全てを紹介しないが、Ulrich et al. (2008) が提示した人事コンピテンシーの米国・カナダ、南米、ヨーロッパ、中国、アジア太平洋・オーストラリア、インドという地域比較分析や、伝統的人事部門と理想的人事部門の比較分析は、グローバルな人的資源管理や人事部門のあり方について検討する上で有益な視点を提供していることは言うまでもない。

---

1) Ulrich らの世界の各地域における研究支援組織については、Ulrich et al.(2008), pp. vii - ix, 邦訳, vi ~ ix 頁を参照されたい。

2) 人事コンピテンシー調査、とりわけ第5回の調査の対象や方法について詳しくは、Ulrich et al.(2008), pp. 25-34, 邦訳, 30 ~ 39 頁を参照されたい。

本研究の問題意識に立脚して Ulrich et al. (2008) の貢献を検討した場合、とりわけ興味深いことは次の2点になろう。

1つは、人事プロフェッショナルのコンピテンシーを捉えるコンピテンシー・モデルを提示していることである。Ulrich らは前述の人事コンピテンシー調査を1987年から2012年まで5年毎に合計6回実施しており、それぞれの調査結果を基に人事コンピテンシー・モデルを構築してきた<sup>3)</sup>。現在までにUlrich らによって生み出されたモデルは計6つであり、そのモデルは調査を重ねるごとに複雑化している。その中でも本稿が着目するのは、2007年に実施された第5回人事コンピテンシー調査によって開発されたコンピテンシー・モデルである<sup>4)</sup>。複数のモデルが存在する中で第5回人事コンピテンシー・モデルに注目する理由は、そのモデルが人材軸とビジネス軸という2軸から整理されており、その2軸を中心としたモデルについて我が国の人事プロフェッショナルを対象にグループ・インタビューを実施した結果、一定の妥当性が保たれているものと判断されたためである。従来、人材軸を重視している傾向にあるとされてきた我が国の人的資源管理が、近年、ビジネス軸（戦略人事）を中心とした人的資源管理に比重を移行しつつあると言われる中で、これらの2軸を基本とするコンピテンシー・モデルを我が国の人事プロフェッショナルを対象とした調査研究の理論的基礎とすることは一定の意義を有すると考えられる。

もう1つは、コンピテンシーと成果の関係について実証的に分析している点である。Ulrich et al. (2008) は130の設問を用いて第5回人事コンピテンシー調査を実施し、そこで収集されたデータを基に因子分析を行い、人事プロフェッショナルが保有しているコンピテンシーの6因子を導き出した。この6因子を整理したものこそが上記のコンピテンシー・モデルである。さらに、Ulrich らはこの6因子が人事プロフェッショナル個々人の生み出す業績や人事プロフェッショナルが属する事業単位の全般的な業績に与える影響について回帰分析を用いて明らかにしている。このようなUlrich et al. (2008) の人事コンピテンシーと個人や組織の成果に関する枠組みは、複数回のテストによって一定の妥当性と信頼性が保たれたものであり、我々の調査研究における基盤に相応しいことは言うまでも無い。

このように、大規模な質問票調査と統計解析に裏付けられたUlrich et al. (2008) の人事コンピテンシー・モデルを中心とした理論的枠組みは体系的や共通性に富んだものと言えよう。

---

3) 人事コンピテンシー・モデルの変遷について詳しくはUlrich et al. (2013), pp. 17-26, 邦訳, 37～47頁を参照されたい。

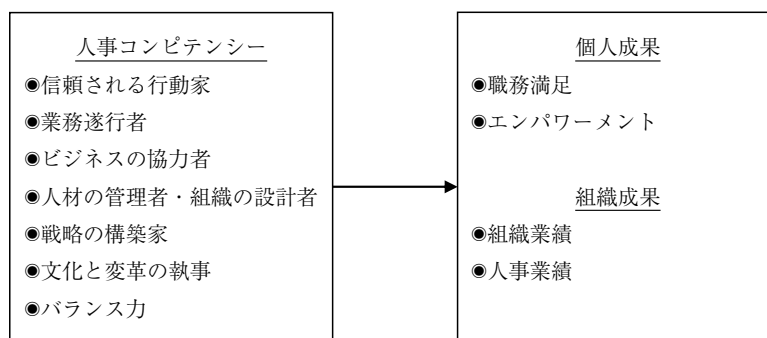
4) 例えば、南山大学の中村和彦氏は経営行動科学学会16回大会（2013年10月26～27日：名古屋大学）におけるシンポジウムで「古いものですが、ウルリッヒの1997年に（示された：筆者ら注）4つの機能です。2013年に新しいバージョンが出ましたので、『今さらなにをこんなに古いものを』ということもありますが、私にとってはこれが分かりやすいので、持ってまいりました」（中村・金井・大谷・平野, 2014, 64頁）と述べている。Ulrich らによって多くのコンピテンシー・モデルが生み出されているが、前記の中村氏の発言からも最新のモデル以外のバージョンにも一定の意義があることを窺い知ることができよう。

しかしながら、それは同時に一般化や個別性に課題を残しているといわざるを得ない。特に、本稿が注目するのは上記の人事コンピテンシー・モデルを中心とした理論的枠組みの我が国への適用可能性と我が国の現場における人事コンピテンシーと成果との関係性それぞれの解明である。Ulrich et al. (2008) は世界の各地域における比較を可能にしているものの、それら各地域における違いが何を意味するのかについて明確に示されていないため、人事コンピテンシーに関する様々な知識の個人成果や組織成果への影響を現場におけるマネジメントの実践に結びつけることは容易ではない。Ulrich et al. (2008) の理論的枠組みに関する議論は、数々の大規模な実証研究を経て、一般化と具体化を科学的に同時達成することが求められる段階に移ってきたといえよう。

### 3. 分析モデルと仮説

ここで、本稿で注目する変数と、それを用いた分析モデルについてまとめておく (図表1)。

図表1 本研究の分析モデル



出所：筆者ら作成。

まず、独立変数として取り上げられる概念は、Ulrich et al. (2008) において人事プロフェッショナルの専門性を示すものとして言及されている人事コンピテンシーである。Ulrich らの理論的枠組で人事コンピテンシーは個人や組織の成果に影響を及ぼす説明変数として位置づけられていた。そこで、本研究でも人事コンピテンシーを出発点として、人事プロフェッショナルの成果への影響要因を紐解くことにする。

Ulrich et al. (2008) において、人事コンピテンシーは「信頼される行動家」や「業務遂行者」、「ビジネスの協力者」、「人材の管理者・組織の設計者」、「戦略の構築家」、「文化と変革の執事」という6つの領域に分けられている。第1に、「信頼される行動家」は「誠実に行動し、結果を出す」と「信頼関係を結ぶ」という2つの具体的な人事コンピテンシーから構成される。第

2に、「業務遂行者」の構成要素は、「職場におけるポリシーを実行する」と「人事テクノロジーを促進する」の2つである。第3に、「ビジネスの協力者」には、「バリューチェーンへの貢献」と「バリュー・プロポジションの明確化」という構成要素が含まれる。第4に、「人材の管理者・組織の設計者」は、「能力開発を行う」と「組織を作る」という2つの具体的な人事コンピテンシーから構成される。第5に、「戦略の構築家」の構成要素は、「戦略的な敏捷性の維持」と「顧客へのエンゲージメント」の2つである。第6に、「文化と変革の執事」の構成要素には、「文化を想造する」と「変革を導く」という構成要素が含まれる。Ulrich et al. (2008) から援用した人事コンピテンシーの具体的内容については、次節「調査項目と操作化」において紹介することにした。

このように Ulrich et al. (2008) は人事コンピテンシーを捉える6つの領域を想定しているが、我が国の人事プロフェッショナルのコンピテンシーを明らかにすることを目指す本研究では、「バランス力」というコンピテンシーを追加することにした。その理由は、我が国において高業績をあげている人事プロフェッショナルを対象に準構造化面接調査を行い、Ulrich et al. (2008) の理論的枠組みの妥当性について検討した結果、「バランス力」という我が国の人事管理の現場において重要であると考えられるコンピテンシーが浮かび上がったためである。Ulrich et al. (2008) も質問票調査開始前に調査対象地域においてヒアリングを行い、そこで収集されたデータを基に質問項目の見直しを行っており (Ulrich et al., 2008, p. 26, 邦訳, 31 頁)、本稿でも我が国の実情を考慮した質問項目の追加を実施することとする。

次に、従属変数として取り上げるのは、個人成果と組織成果である。まず個人成果であるが、Ulrich et al. (2008) では上記のように個人成果として個々の人事プロフェッショナルが出す業績が想定されており、その測定は同じ職場の同僚の主観を介したものになっている。これに対して、本研究で実施される調査では1つの企業組織における1人の人事プロフェッショナルを対象としているため、Ulrich et al. (2008) で用いられた個人成果の測定方法を適用することは困難であった。そこで、本稿では人事プロフェッショナルの個人成果を本人の主観を介して測定することを選択し、その尺度として職務満足とエンパワメントを採用することにした。次に、組織成果についてであるが、Ulrich et al. (2008) では事業部レベルの質問を行っている。しかし、上記のように本稿では全社単位で調査を実施しているため、全社レベルでの組織業績や人事業績について測定することにした。個人成果と組織成果の具体的内容についても次節において言及する。

上記の分析モデルに基づく本研究において検討される仮説は、以下の通りである。

仮説 人事プロフェッショナルの人事コンピテンシーが高まれば、個人成果や組織成果が高くなる。

これは人事プロフェッショナルの人事コンピテンシーを向上させることで、人事プロフェッショナル個人の成果や人事プロフェッショナルが所属する企業の組織成果を高めることができるという点を検証する仮説である。本稿では、7つの人事コンピテンシーを独立変数、4つの成果を従属変数とする重回帰式を算出することでこの仮説を検証することにする。

## 4. 調査の概要と方法

### 4.1 調査概要

本稿で用いるデータは、2014年11月25日から2015年2月10日の期間にわたって実施された質問票調査によって収集されたものである。本調査においては一般社団法人日本能率協会に協力をいただき、①会員企業に調査票を郵送、②人事プロフェッショナル向け研修参加者に対して事務局担当者が質問票を配布、セミナー期間中に記入済み質問票を回収ボックスに投函、③シンポジウム参加者に対して机上における調査票の配布および回収という3つのルートで調査を実施した。合計144票を集めることができたが、半数以上の質問項目が未回答な質問票が4件あったため、以下の分析ではその4票を取り除いた140名のデータを用いている。

調査対象者の基本属性については、性別は男性が69.3%、女性が29.3%と男性が過半数を占めている。回答者の平均年齢は41.3歳、平均勤続年数は16.1年となっている。役職構成については、管理職が42.1%、非管理職が57.9%と概ね半数ずつの割合となっている。

### 4.2 調査項目と操作化

以下で説明する全ての調査項目については、注※で記載されている女性人事プロフェッショナル研究会のメンバーの人事プロフェッショナル7名と共にワーディングを行い作成した。とりわけ「人事コンピテンシー」と「エンパワーメント」に関する質問項目の作成プロセスにおいては、理論概念の意味合いを崩すことなく、現場の実践家（人事プロフェッショナル）が理解できる文言となるように、次のような工夫を凝らした。

まず、人事コンピテンシーについて、上述のとおり Ulrich et al. (2008) では6つのコンピテンシー領域とその中に含まれるいくつかの因子が紹介されているものの、それらを測定する具体的な質問項目が掲載されていなかったことが作成過程において特に工夫を行った理由である。具体的な手順は、以下のとおりである。最初に筆者らが Ulrich et al. (2008) の各コンピテンシー領域とそれに含まれる因子の意味内容を元に質問項目をつくり、研究会メンバーの人事プロフェッショナルに実務的にイメージが沸くコンピテンシーか否かをディスカッションしてもらい、その内容を基本的な情報源として調査で使用する因子の選択と質問項目の作成を行った。

それと同時に、研究会に大手製造企業の初代女性活躍推進室長で、日本では女性活躍推進の

先駆者的存在として数々の表彰歴のある、まさに人事プロフェッショナルをお招きし、当時では斬新的な女性活躍推進施策を企画立案・遂行した際の経験を語っていただき、その経験を研究会メンバーの人事プロフェッショナルが Ulrich et al. (2008) の6つのコンピテンシー領域に分類していく作業を行った。この定性的な分析結果および先ほどの研究会メンバーによるディスカッション内容に基づいて筆者らが暫定版の質問票を作成した。さらに、暫定版の質問票を研究メンバーに添付ファイルで E-mail 送信し、各所属企業の人事プロフェッショナルにプレ調査をして質問項目について意見を収集し、修正点をフィードバックしてもらった。以上の多段階の手続きを踏んで最終版の質問項目を完成させた。

次に、エンパワメントについてであるが、エンパワメントに関する研究蓄積がほとんどない状況であり、エンパワメントの構成次元が確定されているわけではなく、さらに日本で行われた実証研究が数少ない（開本，2006）にも関わらず、エンパワメントの代表的な実証研究である Spreitzer (1995) の質問項目をそのまま使用した研究は筆者らが知る限り見当たらなかった。Spreitzer (1995) の質問項目が日本において、今後、長期の心的パフォーマンスを測定する尺度として妥当性が高いかを確認する意味において、Spreitzer (1995) の項目を用いることが望ましいと考えた。

そこで、質問項目の日本語訳の正確さのみならず、日本の現場に適した表現となっているかを確認める必要があることが質問項目の作成において特に一工夫したゆえんである。具体的には、まず筆者らで Spreitzer (1995) の質問項目を日本語訳したものをグローバル人事を担当し、高い語学力を具備し海外人事のオペレーションを現在担っている研究会メンバーに見せて邦訳の精度をチェックしてもらい、最終版の項目を完成させた。

では、分析モデルに含まれる各次元の質問項目について、以下で述べることにしよう。

## 人事コンピテンシー

上で述べたように、女性人事プロフェッショナル研究会で議論を重ねた結果、Ulrich et al. (2008) で示されていた6つのコンピテンシーの他に、研究会に招聘した人事プロフェッショナルの経験談に関する講演の質的データの分析から Ulrich et al. (2008) では無かったコンピテンシーが1つ見出され、全部で7種類のコンピテンシーに関する質問項目が設定された。

第1に、「信頼される行動家」である。信頼される行動家とは、「信頼され（尊敬され、感心され、そして耳を傾けられる）、かつ行動する（理念を示し、立場をはっきりさせ、仮説を問いつつ）」（Ulrich et al., 2008, p. 34, 邦訳, 40 頁）ことを意味する。Ulrich et al. (2008) の下位因子のうち「誠実に行動し、結果を出す」因子と「信頼関係を結ぶ」因子の2つをピックアップして下位次元を設定した<sup>5)</sup>。前者については、「私は、業務において誠実に行動するよう意識している。」、「私は、業務では従業員に尽くすことを心掛けている。」、「私は、仕事では従業員に誠意を示すことができるよう気をつけている。」という3つの項目で尋ねている。後者につ

いては、「私は、従業員同士が信頼し合える環境づくりに取り組んでいる。」、「私は、従業員間で信頼関係が築けるようにしている。」、「私は、それぞれの従業員が良好な人間関係を築けるようにしている。」の3問で聞いている。

第2に、「業務遂行者」である。業務遂行者とは、「人材と組織の管理業務を遂行する」(Ulrich et al., 2008, p.36, 邦訳, 42 頁) ことを表す。Ulrich et al. (2008) の下位因子のうち、「職場におけるポリシーを実行する」因子と「人事テクノロジーを促進する」因子の2つをピックアップして下位次元を設定した。前者については、「私は、人事・労務管理に関する法律を把握している。」、「私は、人事・労務に関する法律を知っている。」、「私は、労働に関する法律を理解している。」という3つの項目で尋ねている。後者については、「私は、人事ポータル(サイト)を上手く利用して業務を行っている。」、「私は、人事ポータル(サイト)を上手く使って仕事を行っている。」、「私は、人事ポータル(サイト)を上手く活用して業務を行っている。」の3問で聞いている。

第3に、「ビジネスの協力者」である。ビジネスの協力者とは、「ビジネスを行う社会的な意味や、おかれている状況を理解することによって、そのビジネスの成功に貢献する」(Ulrich et al., 2008, p.36, 邦訳, 42 頁) ことを意味する。Ulrich et al. (2008) の下位因子のうち「バリューチェーンへの貢献」因子と「バリュー・プロポジションの明確化」因子の2つをピックアップして下位次元を設定した。前者については、「私は、自社内の上手くいっている取組を各部門に伝えるよう気をつけている。」、「私は、社内で上手くいっている取組を部門間で共有するよう心掛けている。」、「私は、組織内で上手くいっている取組を部門間で共有するよう意識している。」という3つの項目で尋ねている。後者については、「私は、自身の組織が顧客に提供している価値を正確に把握している。」、「私は、自社が提供する価値を明確に捉えている。」、「私は、自身の会社が生み出している価値を具体的に理解している。」の3問で聞いている。

第4に、「人材の管理者・組織の設計者」である。人材の管理者・組織の設計者とは、「企業の人事管理の方法や組織能力が、顧客の要望や戦略に沿い、互いに連携し、効率のかつ効果的に機能させるようにする」(Ulrich et al., 2008, p.35, 邦訳, 41 頁) ことを表す。Ulrich et al. (2008) の下位因子のうち「能力開発を行う」因子と「組織を作る」因子の2つをピックアップして下位次元を設定した。前者については、「私は、従業員の成長を常に考えて自身の業務を行って

✓ 5) Ulrich et al. (2008) が挙げている全ての因子を質問項目に採用しなかった理由の1つは、質問項目数が多くなり回答者の負担が増え、正確な回答が得られない可能性があるためである。もう1つの理由は6節でも言及しているが、因子数が多くなると因子間の相関が強くなり、重回帰分析の際に多重共線性の問題が生じるからである。実際、Ulrich et al. (2008) では因子間相関が強く、単回帰分析によって $\beta$ 値を算出し、 $\beta$ 値合計に対する個々の因子の $\beta$ 値の割合を独立変数が従属変数に与える影響力として判断する手法をとることになってしまっている。以上の理由から、「節約の原理」(金井, 1991)に基づき、研究会メンバーの人事担当者と議論を重ね、各コンピテンシーの意味内容を最も表す因子を選んで質問項目を作成する方法を採用した。



いる。」「私は、従業員の成長を念頭に置いて業務を行っている。」「私は、従業員の成長を心に掛けて仕事をしている。」という3つの項目で尋ねている。後者については、「私は、従業員やチームの活動に付与されている権限を知っている。」「私は、従業員やチームの活動に委譲されている権限を把握している。」「私は、従業員やチームの活動に与えられている裁量を理解している。」の3問で聞いている。

第5に、「戦略の構築家」である。戦略の構築家とは、「現在と将来にわたって組織や市場でどうやって『勝つ』ことができるのかということに対して洞察する」(Ulrich et al., 2008, p.35, 邦訳, 41 頁) ことを意味する。Ulrich et al. (2008) の下位因子のうち「戦略的な敏捷性の維持」因子と「顧客へのエンゲージメント」因子の2つをピックアップして下位次元を設定した。前者については、「私は、今後、戦略を実現する際に欠かせない人材を把握している。」「私は、将来、戦略的に必要となる人材像を見極めている。」「私は、これから戦略上重要となる人材を理解している。」という3つの項目で尋ねている。後者については、「私は、企業ブランドの浸透を常に考えて自身の業務を行っている。」「私は、企業ブランドの浸透を心に掛けて仕事をしている。」「私は、企業ブランドの浸透を念頭に置いて業務を行っている。」の3問で聞いている。

第6に、「文化と変革の執事」である。文化と変革の執事とは、「企業文化の真の価値を認め、1つにまとめ、形作る」(Ulrich et al., 2008, p.35, 邦訳, 40 頁) ことを表す。Ulrich et al. (2008) の下位因子のうち「文化を想造する」因子と「変革を導く」因子の2つをピックアップして下位次元を設定した。前者については、「私は、望ましい組織文化を体現している従業員を見つけている。」「私は、組織に必要な文化を実現している従業員を知っている。」「私は、組織文化を態度で正しく示している従業員を把握している。」という3つの項目で尋ねている。後者については、「私は、組織変革をサポートするような仕事を行っている。」「私は、組織変革を支えるような活動を行っている。」「私は、組織変革を支援するような業務を行っている。」の3問で聞いている。

第7に、「バランス力」である。バランス力は研究会に招聘した人事プロフェッショナルの経験談から抽出されたコンピテンシーであり、「社員への個別対応に配慮をしつつも、人事として一貫性を保つ」ことを意味する。講演者の人事プロフェッショナルによれば、女性推進策が一般的でなかった時代に、女性活用のための新しい施策を導入する際に社員個人をケアする面と、これまでに無かった取組だからこそ改革の強い意思を浸透させるために個別ケアに偏重しすぎない面も必要だったという。このように、両者の絶妙なバランスが人事には求められることをハイ・パフォーマーの人事プロフェッショナルが強調していたことから、バランス力と名付けて新しいコンピテンシーとして設定した。具体的には、「私は、従業員へのサポートにおいて、個別性と一貫性の釣り合いを心掛けている。」「私は、従業員への支援において、個別性と一貫性のバランスを意識している。」「私は、従業員への支援において、個別性と一貫

性の調和について気をつけている。」という3つの項目で尋ねている。

以上の7次元を前提に人事コンピテンシーについて因子分析（プロマックス回転）を行ったところ、固有値1を超える因子が9つ抽出された。紙幅の都合上、因子分析結果の表は割愛するが、以下のような因子構成となった。

第1因子は、「私は、望ましい組織文化を体現している従業員を見つけている。」、「私は、組織文化を態度で正しく示している従業員を把握している。」、「私は、組織に必要な文化を実現している従業員を知っている。」、「私は、これから戦略上重要となる人材を理解している。」、「私は、将来、戦略的に必要となる人材像を見極めている。」、「私は、今後、戦略を実現する際に欠かせない人材を把握している。」という6つの項目が1つの因子に収束した。Ulrich et al. (2008) の文化と変革の執事の「文化を想造する」因子の3項目と戦略の構築家の「戦略的な敏捷性の維持」因子の3項目が統合された因子である。6つの質問項目は組織文化や戦略上鍵となる従業員を判別しているかを意味する項目であると解釈できるので、「従業員把握」と名付けることにした。従業員把握の信頼性係数を求めたところ、0.90 と十分に高いものであった。そこで、6つの設問の単純平均によって「従業員把握」コンピテンシーの得点とした。

第2因子は、「私は、従業員への支援において、個別性と一貫性の調和について気をつけている。」、「私は、従業員へのサポートにおいて、個別性と一貫性の釣り合いを心掛けている。」、「私は、従業員への支援において、個別性と一貫性のバランスを意識している。」、「私は、仕事では従業員に誠意を示すことができるよう気をつけている。」、「私は、従業員の成長を念頭に置いて業務を行っている。」、「私は、従業員の成長を心に掛けて仕事をしている。」という6項目が1因子に収束した。筆者らと研究会メンバーがオリジナルで作成した「バランス力」次元の3項目、Ulrich et al. (2008) の信頼される行動家の「誠実に行動し、結果を出す」因子のうち1項目、人材の管理者・組織の設計者の「能力開発を行う」因子の2項目が1つの因子に統合された因子である。6つの質問項目は従業員に対して決して平等ではなく、必要とされるケースを判断して従業員をサポートすることを気に留めて仕事をすることを意味する項目であると考えられるので、「公正支援」と名付けることにした。公正支援の信頼性係数を求めたところ、0.89 と十分に高い値を示している。そこで、6つの設問の単純平均によって「公正支援」コンピテンシーを測定することにした。

第3因子は、「私は、企業ブランドの浸透を心に掛けて仕事をしている。」、「私は、企業ブランドの浸透を念頭に置いて業務を行っている。」、「私は、企業ブランドの浸透を常に考えて自身の業務を行っている。」という3つの項目が1つの因子に収束した。これら3つはUlrich et al. (2008) の戦略の構築家の「顧客へのエンゲージメント」で設定した項目と同じものが抽出されていることから、Ulrich et al. (2008) のネーミングを踏襲して「顧客へのエンゲージメント」と名付けた。顧客へのエンゲージメントの信頼性係数を求めたところ、0.93 と十分に高いものであった。そこで、3つの設問の単純平均によって「顧客へのエンゲージメント」コン

ピテンシーの得点とした。

第4因子は、「私は、組織変革をサポートするような仕事を行っている。」、「私は、組織変革を支援するような業務を行っている。」、「私は、組織変革を支えるような活動を行っている。」という3項目が1因子に収束した。これら3つはUlrich et al.(2008)の文化と変革の執事の「変革を導く」で設定した項目と同じものが抽出されていることから、他の因子名と表現を合わせてUlrich et al. (2008) のネーミングを名詞化して「変革リード」と名付けた。変革リードの信頼性係数を求めたところ、0.86と十分に高いものであった。そこで、3つの設問の単純平均によって「変革リード」コンピテンシーを測定することにした。

第5因子は、「私は、人事ポータル（サイト）を上手く使って仕事を行っている。」、「私は、人事ポータル（サイト）を上手く活用して業務を行っている。」、「私は、人事ポータル（サイト）を上手く利用して業務を行っている。」という3つの項目が1つの因子に収束した。これら3つはUlrich et al. (2008) の業務遂行者の「人事テクノロジーを促進する」で設定した項目と同じものが抽出されていることから、他の因子名と表現を合わせてUlrich et al. (2008) のネーミングを名詞化して「人事テクノロジーの促進」と名付けた。人事テクノロジーの信頼性係数を求めたところ、0.94と十分に高いものであった。そこで、3つの設問の単純平均によって「人事テクノロジーの促進」コンピテンシーの得点とした。

第6因子は、「私は、人事・労務に関する法律を知っている。」、「私は、人事・労務管理に係る法律を把握している。」、「私は、労働に関する法律を理解している。」という3項目が1因子に収束した。これら3つはUlrich et al. (2008) の業務遂行者の「職場におけるポリシーを実行する」で設定した項目と同じものが抽出されていることから、他の因子名と表現を合わせてUlrich et al. (2008) のネーミングを名詞化して「職場ポリシーの実行」と名付けた。職場ポリシーの実行の信頼性係数を求めたところ、0.94と十分に高いものであった。そこで、3つの設問の単純平均によって「職場ポリシーの実行」コンピテンシーを測定することにした。

第7因子は、「私は、自身の組織が顧客に提供している価値を正確に把握している。」、「私は、従業員やチームの活動に与えられている裁量を理解している。」、「私は、組織内で上手くいっている取組を部門間で共有するよう意識している。」、「私は、従業員やチームの活動に委譲されている権限を把握している。」、「私は、社内で上手くいっている取組を部門間で共有するよう心掛けている。」、「私は、自社が提供する価値を明確に捉えている。」、「私は、自社内の上手くいっている取組を各部門に伝えるよう気をつけている。」、「私は、自身の会社が生み出している価値を具体的に理解している。」という8つの項目が1つの因子に収束した。Ulrich et al. (2008) のビジネスの協力者の「バリューチェーンへの貢献」因子の3項目、ビジネスの協力者の「バリュー・プロポジションの明確化」因子の3項目、人材の管理者・組織の設計者の「組織をつくる」の2項目が統合された因子である。8つの質問項目は自社ビジネスへの貢献を目的とした人事パーソンの意識や行動を意味する項目であると解釈できるので、「ビジネス

への貢献」と名付けることにした。ビジネスへの貢献の信頼性係数を求めたところ、0.88 と十分に高いものであった。そこで、8つの設問の単純平均によって「ビジネスへの貢献」コンピテンシーの得点とした。

第8因子は、「私は、業務では従業員に尽くすことを心掛けている。」、「私は、従業員やチームの活動に付与されている権限を知っている。」、「私は、業務において誠実に行動するよう意識している。」、「私は、従業員の成長を常に考えて自身の業務を行っている。」という4項目が1因子に収束した。Ulrich et al. (2008) の信頼される行動家の「誠実に行動し、結果を出す」因子のうち2項目、人材の管理者・組織の設計者の「能力開発を行う」因子の1項目、人材の管理者・組織の設計者の「組織をつくる」因子の1項目が1つの因子に統合された因子である。4つの質問項目は人事プロフェッショナルが従業員の成長や必要な権限を念頭に置き誠意を持って接するコンピテンシーを意味する項目であると考えられるので、「誠実行動」と名付けることにした。誠実行動の信頼性係数を求めたところ、0.72 と基準値を超えていた。そこで、4つの設問の単純平均によって「誠実行動」コンピテンシーを測定することにした。

第9因子は、「私は、それぞれの従業員が良好な人間関係を築けるようにしている。」、「私は、従業員間で信頼関係が築けるようにしている。」、「私は、従業員同士が信頼し合える環境づくりに取り組んでいる。」という3つの項目が1つの因子に収束した。これら3つはUlrich et al. (2008) の信頼される行動家の「信頼関係を結ぶ」で設定した項目と同じものが抽出されていることから、他の因子名と表現を合わせてUlrich et al. (2008) のネーミングを名詞化して「信頼関係構築」と名付けた。信頼関係構築の信頼性係数を求めたところ、0.77 と基準値を超えていた。そこで、3つの設問の単純平均によって「信頼関係構築」コンピテンシーの得点とした。

## 個人成果

第1に、職務満足である。職務満足とは「個人の仕事と仕事の経験の評価によりもたらされる喜ばしいもしくは肯定的な感情」(Locke, 1976, p. 1300)であり、人間の短期的な心的エネルギーを意味する概念のことである。Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh (1983) を参考に仕事に関する全般的な満足感を測定する概念である全体的職務満足感を尋ねた。具体的には、「全体的に見て、私は今就いている仕事に満足している。」、「私は、全般的に現在の仕事が好きである。」、「概して、私は今の仕事にやりがいを感じている。」という3つの項目で尋ねている。職務満足の信頼性係数を求めたところ、0.90 と十分に高いものであった。そこで、3つの設問の単純平均によって職務満足の得点とした。

第2に、エンパワーメントである。エンパワーメントとは、「効力感に影響する情報を提供する公式な組織の施策や非公式な方法を用いることで、無力感を促す条件を明確化し、排除することによって、組織メンバーの自己効力感を高めるプロセス」(Conger & Kanungo, 1988, p. 474)であり、長期的な心的活力を意味する概念である。Spreitzer (1995, 1996) を参考に「有

意味感 (meaning)」、[「有能感 (competence)」、[「自己決定 (self-determination)」、[「インパクト (impact)』の4次元から構成されると想定している。有意味感とは、仕事の目標や目的が自己の信念や基準に照らし合わせて価値あるものかどうかを表す概念である。有能感は自己効力感とも呼ばれ、スキルを用いて活動を行う際に自身の能力に対して持っている個人の認知である。自己決定とは、個人が仕事を行ううえで意思決定ができることや行動を自ら統制できるという感覚のことである。インパクトは、個人が仕事において戦略上、管理上、業務上の成果に影響を及ぼすことができる程度を意味する概念である。

具体的な質問項目について、有意味感は、「私は、自分の仕事はとても重要だと思う。」、「私は、自分の担当職務に意義を見出している。」、「私は、自分の仕事を有意義だと感じている。」という3つの項目で尋ねている。有能感は、「私は、仕事をするために十分な能力を身につけていると思う。」、「私は、職務遂行に必要なスキルを習得している。」、「私は、自分の職務遂行能力について自信がある。」の3問で聞いている。自己決定は、「私は、多くの場合、自分の判断で自由に仕事を進めることができる。」、「私は、仕事の進め方を自分で決めることができる。」、「私は、仕事について大きな裁量権をもっている。」という3つの項目を設定した。インパクトは、「私は、所属部署の動向をかなりコントロールすることができる。」、「私は、所属部署の動向について、大きな影響を及ぼしている。」、「私は、所属部署の動向について、私が及ぼすインパクトは大きいと思う。」の3項目からなる。

以上の4次元を前提にエンパワーメントについて因子分析（プロマックス回転）を行ったところ、固有値1を超える因子が3つ抽出された。先ほどと同様、紙幅の都合上、因子分析結果の表は割愛するが、以下のような因子構成となった。

第1因子は、「私は、所属部署の動向について、私が及ぼすインパクトは大きいと思う。」、「私は、仕事について大きな裁量権をもっている。」、「私は、所属部署の動向について、大きな影響を及ぼしている。」、「私は、所属部署の動向をかなりコントロールすることができる。」、「私は、多くの場合、自分の判断で自由に仕事を進めることができる。」、「私は、仕事の進め方を自分で決めることができる。」という6つの項目が1つの因子に収束した。Spreitzer (1995, 1996) の自己決定の3項目とインパクトの3項目が統合された因子である。6つの質問項目は個人が組織や仕事を主体的に動かしている感覚を意味する項目であると解釈できるので、「能動感」と名付けることにした。能動感の信頼性係数を求めたところ、0.91 と十分に高いものであった。そこで、6つの設問の単純平均によって能動感の得点とした。

第2因子は、「私は、仕事をするために十分な能力を身につけていると思う。」、「私は、職務遂行に必要なスキルを習得している。」、「私は、自分の職務遂行能力について自信がある。」という3項目が1因子に収束した。これら3つは Spreitzer (1995, 1996) の有能感で設定した項目と同じものが抽出されていることから、Spreitzer (1995, 1996) のネーミングを踏襲して「有能感」と名付けた。有能感の信頼性係数を求めたところ、0.89 と十分に高いものであった。そ

こで、3つの設問の単純平均によって有能感を測定することにした。

第3因子は、「私は、自分の仕事を有意義だと感じている。」、「私は、自分の担当職務に意義を見出している。」、「私は、自分の仕事はとても重要だと思う。」という3つの項目が1つの因子に収束した。これら3つはSpreitzer (1995, 1996) の有意味感で設定した項目と同じものが抽出されていることから、Spreitzer (1995, 1996) のネーミングを踏襲して「有意味感」と名付けた。有意味感の信頼性係数を求めたところ、0.81 と十分に高いものであった。そこで、3つの設問の単純平均によって有意味感の得点とした。

### 組織成果

組織全体へのパフォーマンスとして「組織業績」と「人事業績」という2次元を設定した。もちろん、売上高や営業利益など客観的指標を用いることが望ましい。しかし、分析に耐える分散を業績変数に持たせるには数百社からデータを収集してくる必要があるが、現在の調査環境が極めて厳しい状況下では非常に困難である。業績に関する変数を主観的に測定する理由について、金井 (1991) は「同一企業内他部門や他社の同一部門といった外部の準拠集団との比較によって自部門の業績を成員によって相対的に評定させた結果は、かなり客観的な業績を反映していることが確認されている」(245 頁) と指摘している。そこで本研究においても、他社業績に対する自社業績の個人の認知および自社他部門からの評価を尋ねる手法を採用することにした。

組織業績は、売上高や利益にどの程度貢献しているかを主観的に尋ねる尺度である。具体的には、「競合他社平均と比べて、過去3年間の営業利益の伸び率は高い。」、「競合他社平均と比べて、過去3年間の売上高の伸び率は高い。」という2つの項目で尋ねている。一方、人事業績は、自社の人事の仕組みが社内外でどの程度評価を受けているかを主観的に測定する尺度である。具体的には、「自社の人事・労務管理の仕組みは、他社からの評判が良い。」、「自社の人事・労務管理の仕組みは、各部門からの評価が高い。」の2項目で聞いている。

以上の2次元を前提に組織成果について因子分析(プロマックス回転)を行ったところ、固有値1を超える因子が2つ抽出され、上記想定通りの因子構成となった(紙幅の都合上、因子分析結果の表は割愛)。組織成果の信頼性係数を求めたところ、組織業績は0.92 と十分に高く、人事業績は0.78 と基準値を超えていた。そこで、それぞれ2つの設問の単純平均によって組織業績の得点、人事業績の得点とした。

すべての質問項目について、「全く当てはまらない」、「あまり当てはまらない」、「どちらともいえない」、「やや当てはまる」、「非常に当てはまる」とするリッカート5点尺度で測定している。

なお、本研究では、個人成果や組織成果に外在的な影響を与えうると考えられる①性別(男

性：1，女性：0にダミー変数化）②年齢，③役職（管理職：1，非管理職：0にダミー変数化），④勤続年数の4変数が統制変数として考慮された。

## 5. 分析結果

人事コンピテンシーと個人成果および組織成果との関係を重回帰分析によって明らかにしたものが図表2である。

図表2 人事コンピテンシーと個人成果・組織成果の重回帰分析結果

	職務満足	能動感	有能感	有意味感	組織業績	人事業績
	回帰係数 ( $\beta$ )	回帰係数 ( $\beta$ )	回帰係数 ( $\beta$ )	回帰係数 ( $\beta$ )	回帰係数 ( $\beta$ )	回帰係数 ( $\beta$ )
性別	-.03	.09	.00	.06	.00	-.13
年齢	.26	.09	.32*	.23	.04	-.10
役職	-.05	.14	-.07	-.04	.07	-.09
勤続年数	-.31*	-.14	-.16	-.33*	-.08	.20
従業員把握	-.11	.21*	.06	-.16	.30*	-.02
公正支援	.09	.02	-.01	.20	-.11	.07
顧客へのエンゲージメント	.16	-.01	-.12	.18	.04	-.04
変革リード	.10	.20*	-.07	.05	-.22	.08
人事テクノロジーの促進	-.03	.17*	-.03	-.06	.13	.24*
職場ポリシーの実行	-.07	-.06	.37***	-.04	-.10	-.01
ビジネスへの貢献	.38**	.22*	.31**	.38**	.17	.26
誠実行動	.16	-.05	.05	.07	-.03	-.08
信頼関係構築	-.09	.14	.12	.06	.11	.08
修正済み R2	.24	.53	.43	.31	.05	.17
F 値	4.11***	12.09***	8.72***	5.60***	1.55	2.97**

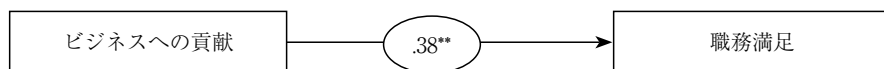
注1：\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

注2：分散拡大要因（vif）は，1.31～3.79の値をとっていることから，多重共線性の問題は発生していないと判断できる。

以下では，図表2で統計的に有意であった結果を取り出して，個人成果および組織成果に影響する人事コンピテンシーについて整理をすることにしたい。

## 5.1 人事コンピテンシーと職務満足の関係

図表3 人事コンピテンシーと職務満足の関係



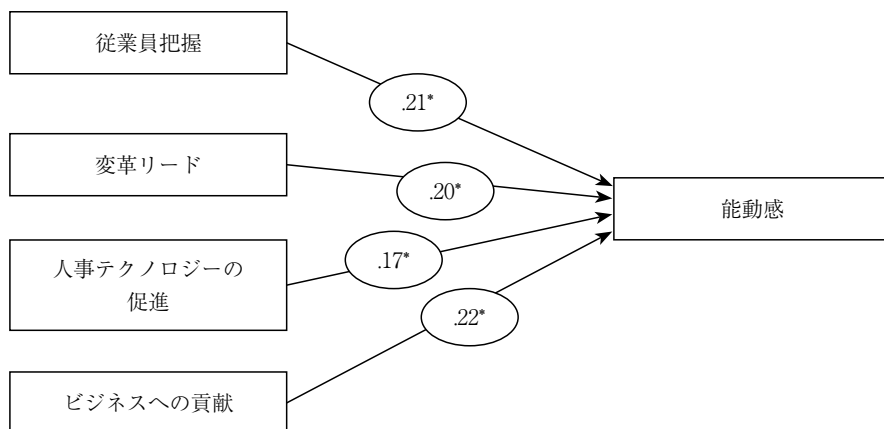
注：\*\* $p < .01$

人事プロフェッショナルが保有するコンピテンシーと仕事に対する全般的な満足度の関係を見たものが図表3である。ビジネスへの貢献というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど、職務満足が高いことが読み取れる。ただし、勤続年数が職務満足にマイナスの影響を与えることには留意が必要である。

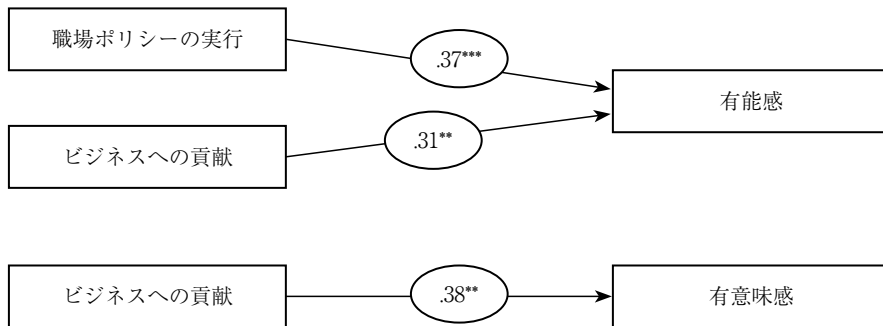
以上の結果から、次のようなことが示唆される。自社のバリューチェーンを十分理解し、対外的に提供している価値を明確にしたり、それを共有する組織づくりを行ったりしている人事プロフェッショナルは、仕事への満足が高くなるということである。特に、営業職のように成果が数字で表しにくい人事という仕事の特性上、ビジネスに貢献する取組を積極的に行うことで、仕事にやりがいを感じやすくなるものと考えられる。

## 5.2 人事コンピテンシーとエンパワメントの関係

図表4 人事コンピテンシーとエンパワメントの関係







注：\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

人事プロフェッショナルが保有するコンピテンシーと長期的な仕事に対する心的活力であるエンパワメントの関係を見たものが図表4である。①従業員把握、変革リード、人事テクノロジーの促進、ビジネスへの貢献というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど能動性の程度が高いこと、②職場ポリシーの実行、ビジネスへの貢献というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど有能感の程度が高いこと、③ビジネスへの貢献というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど有意味感の程度が高いこと、が読み取れる。ただし、年齢が有能感にプラスに、勤続年数が有意味感にマイナスの影響を与えることには留意が必要である。

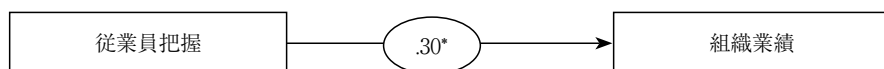
以上の結果から、次のようなことが示唆される。第1に、戦略的に重要となる人材を見極め、戦略や理念の共有を人事自らが進んで取り組み、組織の改革を支援することや、人事の専門的な情報通信技術を用いて業務を遂行する人事プロフェッショナルは、人事の仕事を通じて経営的な発想で組織全体を動かしている感覚を持てる可能性である。特に、ビジネスへの貢献が能動性に与える影響が大きいことから、人事が戦略人材マネジメントに携わることの重要性が示唆される。

第2に、人事労務管理に関する法律に精通することや、戦略人事を意識している人事プロフェッショナルは、人事としての自らの専門性に対してポジティブな自信を認知しやすいということである。特に、職場ポリシーの実行が有能感に与える影響力が大きい点に着目すると、人事関係の法的な知識やスキルを有することが、自らの自信の強さの源泉となる可能性である。近年、人材マネジメントの重要テーマにグローバル人材、非正規雇用、高齢雇用者といったものが挙げられるが、各国の労働法、改正パートタイム労働法、高齢者雇用安定法などいずれも法律に照らし合わせながら制度設計と運用をしていくことが求められるようになったことが背景にあるものと推測される。

第3に、戦略や理念の共有のマネジメントを行っている人事プロフェッショナルは、人事の仕事について意義を感じているということである。ここで注目に値するのは、ビジネスへの貢献がエンパワーメントの下位次元である能動感、有能感、有意味感の全てにプラスの影響を与えていた点である。戦略と人事の結びつきは従来から強調されてきたテーマであるが、それは人事に経営に関与させるという組織側のメリットだけでなく、人事プロフェッショナル自身の長期的な心的エネルギーにもつながっているという点は興味深い事実といえる。この事実のインプリケーションについて、6節で改めて述べたい。

### 5. 3 人事コンピテンシーと組織業績の関係

図表5 人事コンピテンシーと組織業績の関係



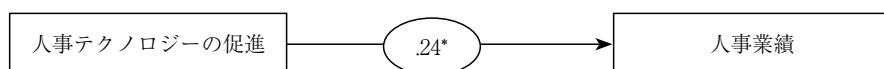
注：\* $p < .05$

人事プロフェッショナルが保有するコンピテンシーと組織全体へのパフォーマンスの1次元である組織業績の関係を見たものが図表5である。従業員把握というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど組織業績の程度が高いことが読み取れる。ただし、F値が有意でない点には留意が必要である。

以上の結果から、次のようなことが示唆される。企業の戦略や理念を浸透させるために現在および将来的に必要な人材を明確にしながら仕事を行っている人事は、売上高や営業利益に貢献できていると認知しやすいという可能性である。この結果も戦略人事という観点で注目に値するが、先ほどの人事コンピテンシーとエンパワーメントの関係に関する結果と合わせて6節において理論的・実践的含意を言及することにした。

### 5. 4 人事コンピテンシーと人事業績の関係

図表6 人事コンピテンシーと人事業績の関係



注：\* $p < .05$

人事プロフェッショナルが保有するコンピテンシーと組織全体へのパフォーマンスのもう1つの次元である人事業績の関係を見たものが図表6である。人事テクノロジーの促進というコンピテンシーを保有する人事プロフェッショナルほど人事業績の程度が高いことが読み取れる。

以上の結果から、次のようなことが示唆される。人事ポータル（サイト）を活用して業務遂行している人事は、自社の人事の仕組みが自社の他部門からだけでなく、他社からも高い評価を得ていると認識しやすいということである。人事ポータル（サイト）には、人事管理に関わる情報や社内報など、人事部の取組を即座に反映しやすく、どのくらいサイトにアクセスしたかが数量化されたり、サイトの充実度を社員にアンケートなどで確認したりすることでフィードバックを得ることが容易なことから、人事の成果を捉えやすいのではないかと考えられる。

## 6. 考察

これまで、人事プロフェッショナルを対象に、個人成果（職務満足、エンパワーメント）と組織成果（組織業績、人事業績）に影響を与える人事コンピテンシーについて、定量的に検証してきた。以下では、特徴的な検証結果をまとめながら、本研究のインプリケーションについて述べたい。

第1に、日本における人事コンピテンシーは、9因子から構成されたことである。具体的には、「従業員把握」、「公正支援」、「顧客へのエンゲージメント」、「変革リード」、「人事テクノロジーの促進」、「職場ポリシーの実行」、「ビジネスへの貢献」、「誠実行動」、「信頼関係構築」の9つが見出された。Ulrich et al. (2008, 2013) では欧米諸国をはじめ、世界中の人事プロフェッショナルを対象に人事コンピテンシーに関する質問票調査が実施されてきた。ところが、日本における人事コンピテンシー調査は筆者らの知る限り存在しない。確かに、労務行政研究所編(2010)ではUlrich (1997) の4つの領域から構成されるコンピテンシーに基づいて、日本企業の人事プロフェッショナルを対象に質問票調査が行われているが、①4つのコンピテンシーの重要度を順位づけするだけにとどまり、各コンピテンシーをどの程度保有しているかを測定していない、②日本ではコンピテンシーの因子構成が変わる可能性があるにも関わらず、Ulrich (1997) のモデルをそのまま用いて調査をしている、という調査上の限界がある。本研究ではUlrich et al. (2008) に基づきながら、筆者らが立ち上げた研究会のメンバーである人事プロフェッショナルとともに質問項目内容の妥当性を議論し、さらに人事プロフェッショナルの講演の定性分析から導出された新たなコンピテンシー（バランス力）を加え、各コンピテンシーを測定する質問項目を作成し、因子分析をしたうえで日本独自の人事コンピテンシーを提示した点は、人事コンピテンシーのモデルや尺度の開発という点から、理論的インプリケーションが大きいといえる。

第2に、人事コンピテンシーが個人成果や組織成果に与える影響を重回帰分析によって特定化したことである。言うまでもなく、人事コンピテンシーを独立変数に、個人成果および組織成果を従属変数にした重回帰分析自体は、目新しい手法ではない。Ulrich et al. (2008) も重回帰分析の手法を用いているが、6つのコンピテンシー領域のそれぞれが個人業績とビジネス業績のそれぞれに与える影響について単重回帰分析を行い、個々のコンピテンシーの標準化係数 $\beta$ の値を合計し、それに対する各々の割合を求め、その割合を $\beta$ 値としている。この理由として、6つの領域は重なり合う部分が多く、多重共線性の問題が発生するからと説明されている(Ulrich et al., 2008, p.253, 邦訳, 259～260頁)。しかし、どのコンピテンシーが個人やビジネスの業績に影響力が大きいかを特定するには、全てのコンピテンシーを投入した重回帰分析を行わなければ、必ずしも正確であるとはいえない。本研究では、9つの人事コンピテンシーを同時に投入した重回帰分析により、個人成果と組織成果にインパクトがあるコンピテンシーを見出した点において、Ulrich et al. (2008) の分析の結果よりも精度が高いと考えられる。

第3に、特にビジネスへの貢献という人事コンピテンシーが職務満足、エンパワメントの双方に影響を及ぼしていたことである。近年の人材マネジメントにおける潮流の1つに戦略的人的資源管理という考え方が理論的・実践的基礎となっているが、「企業の競争力に資する人的資源システムは、その企業が採っている経営戦略によって異なる」という基本命題(Boxall & Purcell, 2008)がある。こうした人材マネジメントの枠組みが強調されるにつれ、人事プロフェッショナルに戦略性が求められるようになった。もちろん、人事の戦略的視点が重視されるのは、人事の存在意義が問われるようになったことが背景にあるが、人事プロフェッショナルが戦略的な業務を遂行することにポジティブな感情を抱いていなければ、持続性は見込めない。本研究の実証結果では、瞬発的な心的エネルギーである職務満足だけでなく、継続的な仕事のやりがい意味着エンパワメントにもプラスの効果があったことは、人事が戦略的であることは組織サイドだけではなく、人事プロフェッショナル本人にとっても人事の仕事に長期的なスパンで意義を見出すという点で、戦略人事を積極的に浸透させることは実践的なインプリケーションが大きいと考えられる。

第4に、従業員把握という人事コンピテンシーが組織業績にプラスの影響を与えていたことである。F値が有意でないため限界があることは承知のうえであるが、上記の戦略人事という論点と合わせて考えると意義深い発見事実である。戦略的人的資源管理では、人事システムだけでなく、人材そのものが有する戦略性にも注目される(Lepak, Liao, Chung & Harden, 2006)。それゆえ、理論的には戦略と人事システムの適合ロジックとして、従業員の役割行動に着目する(Wright & McMahan, 1992)。ある戦略にフィットする人事システムが特定化されるのは、その戦略が特定の従業員の役割や行動を求めるからという論理である。本研究の調査では、現在のみならず将来を見据えて組織文化や経営戦略を実現するためにタレント人材を見極めていく人事プロフェッショナルほど、自社の売上高や営業利益に貢献しているとの結果が確認され

ている。このことから、自社の提供する価値を浸透させる組織と人材のマネジメントに加え、戦略上鍵となる人材のスペックを明確化する重要性が人事プロフェッショナルのコンピテンシーという視点からも明らかとなったことは、理論的・実践的含意があると思われる。

最後に、本研究の限界と今後の課題を示す。まず、今回の分析では140名の人事プロフェッショナルを対象に分析したが、分析結果の一般化に向けてサンプル・サイズを増やして検証する必要があるだろう。

また、本稿ではどの人事コンピテンシーが個人成果や組織成果の向上に寄与するのかについて分析を行ったが、それらの人事コンピテンシーをどのような経験によって獲得するのかについては検討がなされていない。異動経験に関しては今回の質問票調査でデータを収集済みであり、紙幅の都合でその分析結果を紹介することはできなかった。その分析結果は、稿を改めて論じることにしたい。

### 参考文献

- Boxall, P., & Purcell, J. (2008) *Strategy and Human Resource Management, 2nd ed.*, Basingstoke, Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983) "Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members," in S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann(Eds.), *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, pp. 71-138, New York: John Wiley & Sons.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988) "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice," *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.
- 開本浩矢 (2006) 『研究開発の組織行動—研究開発技術者の業績をいかに向上させるか—』中央経済社。
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動—』白桃書房。
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006) "A Conceptual Review of Human Resource Management Systems in Strategic Human Resource Management Research," In J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 25, pp. 217-271, Oxford, UK: Elsevier.
- Locke, E. A. (1976) "The nature and causes of job satisfaction," In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally College Pub. Co., pp. 1297-1349.
- 中村和彦・金井壽宏・大谷友樹・平野光俊 (2014) 「戦略パートナー／チェンジ・エージェントとしての人事部が取り組む組織開発」『経営行動科学』第27巻第1号, 61～87頁。
- リクルートワークス研究所 (2009) 「人事プロフェッショナルの本質」『Works』No. 95, リクルートワークス研究所, 6～39頁。
- 労務行政研究所 編 (2010) 『人事担当者が知っておきたい, 10の基礎知識。8つの心構え。(基礎編)』労務行政研究所。
- Spreitzer, G. M. (1995) "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996) "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment," *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 2, pp. 483-504.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990) "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation," *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 4, pp. 666-681.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, USA: Harvard Business School (梅津祐良 訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメント

- センター, 1997 年) .
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*, USA: Harvard Business School (伊藤武志 訳『人事が生み出す会社の価値』日経 BP 社, 2008 年) .
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Younger, J., & Sandholtz, K. (2008) *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*, USA: Society for Human Resource Management (中島 豊 訳『人事コンピテンシー』生産性出版, 2013 年) .
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M (2009) *HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In*, USA: McGraw-Hill (梅津祐良 訳『人事大変革』生産性出版, 2010 年) .
- Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J., & Ulrich, M. (2013) *Global HR Competencies: Mastering Competitive Value from the Outside-In*, USA: McGraw-Hill (加藤万里子 訳『グローバル時代の人事コンピテンシー—世界の人事状況と「アウトサイド・イン」の人材戦略—』日本経済新聞出版社, 2014 年) .
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992) "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, Vol.18, No.2, pp.295-320.

## A Preliminary Analysis of HR Competencies

Naoyuki ZUSHI & Kosuke IGAWA

### Abstract

The purpose of this study is to quantitatively analyze the relationship between human resource competencies and individual/organizational performance. The data used in this paper was collected from responses to a questionnaire received from 140 HR professionals. The results of the quantitative survey revealed mainly the following two findings. First, HR competencies in Japan are composed of nine factors. Specifically, these are "awareness of employees," "fair support," "customer engagement," "change lead," "promotion of HR technology," "implementation of workplace policies," "contribution to business," "sincere behavior," and "building of confidential relationship." Second, the competence of "contribution to business" in particular had a positive influence on both individual performance (job satisfaction and empowerment) and organizational performance (organizational record and personnel record). These results demonstrate the originality of this study in conducting a survey on the relationship between HR competencies and individual/organizational performance and verifying the importance of strategic behavior by HR professionals.